
CÓMO
HACER
un festival
LA AVENTURA
DE APRENDER



La **Aventura de Aprender** es un espacio de encuentro e intercambio en torno a los aprendizajes para descubrir **qué prácticas, atmósferas, espacios y agentes hacen funcionar las comunidades**; sus porqués y sus cómos o en otras palabras, sus anhelos y protocolos.

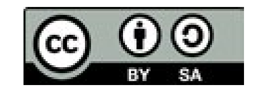
Este proyecto parte de unos presupuestos mínimos y fáciles de formular. El primero tiene que ver con la convicción de que **el conocimiento es una empresa colaborativa, colectiva, social y abierta**. El segundo abraza la idea de que **hay mucho conocimiento que no surge intramuros de la academia** o de cualquiera de las instituciones canónicas especializadas en su producción y difusión. Y por último, el tercero milita a favor de que **el conocimiento es una actividad más de hacer que de pensar** y menos argumentativa que experimental.

Estas **guías didácticas** tienen por objetivo **favorecer la puesta en marcha de proyectos colaborativos que conecten la actividad de las aulas con lo que ocurre fuera del recinto escolar**.

Sin aprendizaje no hay aventura, ya que las tareas de aprender y producir son cada vez más inseparables de las prácticas asociadas al compartir, colaborar y cooperar.







Proyecto concebido y coordinado por
Antonio Lafuente y Patricia Horrillo

ÍNDICE

Quién hace esta guía

ZEMOS98 es una iniciativa que trabaja e investiga sobre cultura libre, innovación social y narrativas contemporáneas. Ha organizado durante 17 años el Festival ZEMOS98, una referencia internacional en temas relacionados con cultura digital y experimentación narrativa. Los objetivos de ZEMOS98 son:

- Investigar y producir cultura como elemento para la transformación social y el pensamiento crítico;
- Generar redes de apoyo mutuo y fomentar la economía social;
- Introducir nuevas narrativas artísticas y audiovisuales dentro del conocimiento crítico;
- Crear espacios de participación política y cultural para la sociedad civil;
- Fomentar el desarrollo de redes europeas de experiencias de base para incidir en las políticas públicas;
- Producir espacios de encuentro para el aprendizaje colectivo.



Twitter: @zemos98
Facebook: ZEMOS98
http://www.zemos98.org/

Créditos de las imágenes
Portada y págs. 4, 5, 9, 10, 11, 13 y 18: Julio Albarrán

INTRODUCCIÓN

Con esta guía nos gustaría **abrir los márgenes de un concepto tan abierto como difuso: el del festival**. En la tradición española un festival no es algo muy diferente a unas fiestas de pueblo o de barrio aunque la tendencia en los últimos 30 años haya sido separar "las fiestas" de "los festivales". En el diccionario, nos recuerdan que "festival" es una palabra que tiene su origen en el inglés y fiesta viene del latín "festun". En la cuarta acepción del DRAE se dice que fiesta es un *"Acto o conjunto de actos organizados para la diversión o disfrute de una colectividad"*.

Los festivales se han convertido en **una de las actividades culturales más desarrolladas dentro de la industria cultural**. Se asocian al turismo y, en el caso sobre todo de la música, se puede hablar de una burbuja de festivales que incluso está generando problemas de depredación cultural y medioambiental en según qué casos.

A lo que dedica más tiempo un festival es a la exhibición: el último eslabón de una cadena en la producción de obras de arte, ya sean conciertos, exposiciones, talleres o representaciones de artes escénicas. Muchos festivales también son motores de producción y creación de obras específicas o en colaboración con otras entidades.



Fotografía: **Julio Albarrán**

Esta guía práctica propone **entender los festivales desde su concepción más humilde y sostenible**, que es capaz de dialogar y formar parte de un ecosistema cultural que cuida y se cuida. Por eso pensamos más en:

- el **festival Costa Contemporánea** en Almería, un encuentro de danza y artes performativas que es al mismo tiempo un espacio de formación y aprendizaje para profesionales y público;
- el **festival Sinsal** de la Isla de San Simón en Galicia que se celebra en un paraje natural protegido, que cuida del medio ambiente y que tiene la peculiaridad de no desvelar los nombres de los grupos que actúan hasta que no llegas a la isla;
- el **festival de músicas raras ERTZ** que se celebra en el pequeño pueblo de Bera (Navarra) y que año a año es un referente sobre investigación sonora y formas de hacer diferentes;
- el **festival audiovisual Barcelona Creative Commons Festival** (BccN) que además de en la ciudad condal se celebra en otros muchos sitios del estado español y de latinoamérica ya que sus contenidos y su programación permite la copia;
- el **festival She Makes Noise** que se organiza en Madrid y que atiende a la música y al audiovisual experimental que hacen mujeres en la actualidad. Este festival reivindica y genera espacios para visibilizar el arte hecho por mujeres también a través de un blog del mismo nombre, algo que a día de hoy es una tarea muy necesaria;
- el **festival ¡Hostia un libro!**, también en Madrid, que de manera desenfadada reúne actividades en torno a la edición de libros independientes y otras actividades relacionadas con la literatura.

Las personas que hemos escrito esta guía, hemos organizado durante 17 años el **Festival ZEMOS98**, en Sevilla, que dejó de celebrarse por diferentes motivos que explicamos en una **larga carta abierta sobre la sostenibilidad de este tipo de proyectos culturales**. Lo que aquí vas a leer es el resultado práctico y relacional de todos estos años. Así que si tienes ganas de hacer un festival esperamos que esta guía te resulte sencilla y clarificadora.



Fotografía: **Julio Albarrán**

MATERIALES

Equipo humano

Equipo de contenidos y comunicación:

- ✓ Responsable de programación, horarios, etc.
- ✓ Responsable de redes sociales, diseño, aplicaciones, cartelería, documentación, prensa, relaciones públicas.
- ✓ Responsable de relaciones institucionales.

Equipo de producción técnica:

- ✓ Responsable de todos los aspectos técnicos: sonido, iluminación, espacios.
- ✓ Responsable de logística: viajes, alojamientos, gestión de personas invitadas.
- ✓ Personal técnico de sonido, vídeo, etc.
- ✓ Personal de administración y tesorería.

Público

- ✓ Una herramienta fundamental para conocer a tu público es **realizar encuestas, informes de opinión, crónicas para escuchar y mejorar** en aquello que como organización no nos habíamos dado cuenta. En este sitio web de encuestas gratuitas tienen un ejemplo que podrías utilizar.

Espacios

- ✓ Sede del festival.
- ✓ Espacios en los que se vayan a desarrollar las actividades. Podrás acceder a ellos bien por alquiler, convenios o cesiones. Si tus actividades van a llevarse a cabo en el espacio público necesitarás la intermediación del Ayuntamiento.

Logística

- ✓ Internet.
- ✓ Ordenadores para la producción.
- ✓ Equipo de sonido.
- ✓ Equipo técnico que variará en función del tipo de festival.

PASOS

En este apartado abordaremos estas **dos maneras de clasificar los festivales**: la primera más transversal, pues estará centrada en visibilizar conceptos centrales en la organización y puesta en marcha de los festivales; la segunda de ellas, abordando la clasificación desde el sector cultural al que el festival viene a contribuir con su existencia.

1. Tipos de festivales

1.1. Abordar la creación de un festival de otra manera

Si estáis pensando en hacer un festival pero no tenéis muy claro sobre qué, también podéis abordar la **constitución de un festival desde indicadores alejados de la clásica concepción de sector cultural**:

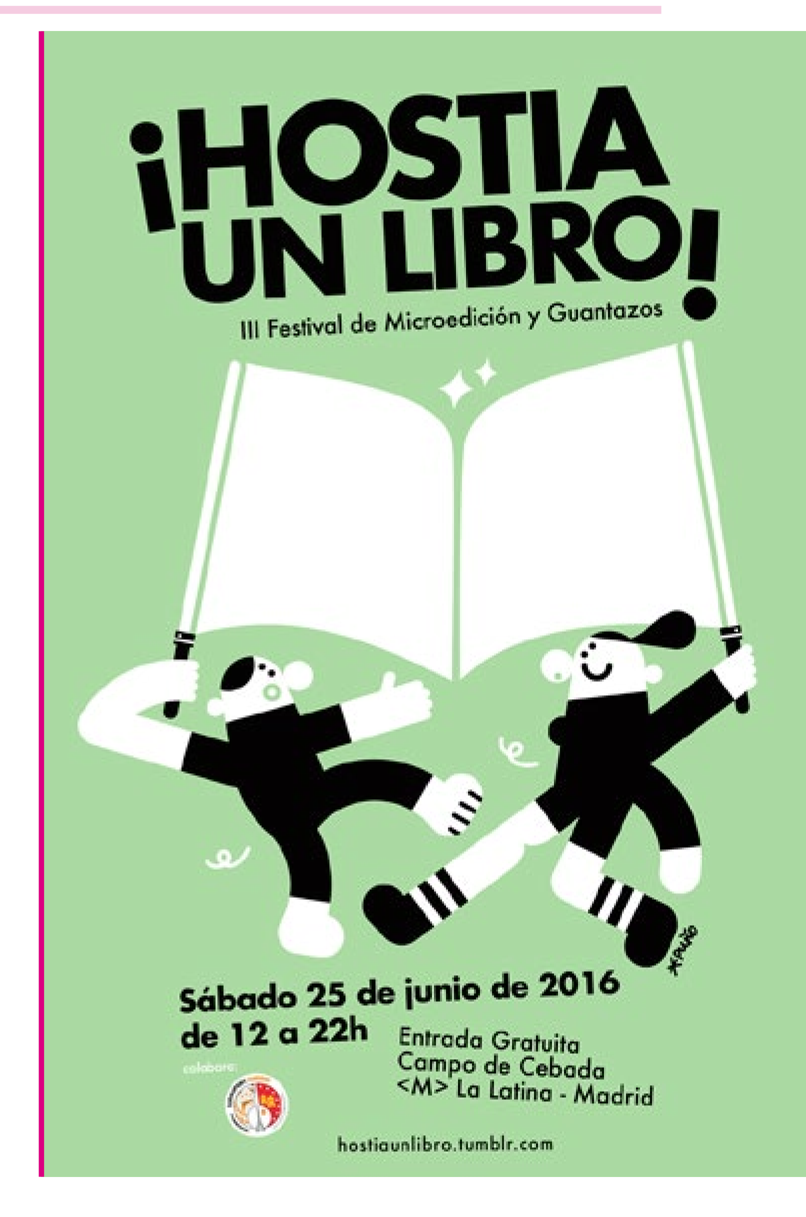
> Concepto

El concepto es lo que permite diferenciarlo de otros y lo que lo hace atender a la cobertura de necesidades concretas. Todos los festivales de tipo sectorial (aquellos que no son transdisciplinares) suelen apoyarse en una característica o una idea que los diferencia de otros festivales parecidos.

Lo importante es **pensar cómo esa característica diferencial aporta valor a las comunidades involucradas** o tiene un impacto positivo en el territorio en el que el festival se desenvuelve.

> Inversión económica y apoyos

Aunque resulte obvio es importante recordarlo: **la naturaleza del festival, sus actividades y su propuesta condicionarán significativamente el tipo de inversión** que deba hacerse para ponerlo en pie.



> Indicadores de valor

Los indicadores de valor **permiten identificar las potencias y debilidades de un festival, así como la capacidad para cubrir las necesidades concretas que se marcan como objetivo**.

Es importante marcar indicadores de valor asociados a objetivos concretos que permitan realizar una evaluación concienzuda de los resultados y el impacto del festival sobre el territorio.

> Comunidades y audiencias

Podríamos decir que existen dos formas de abordar el éxito de un festival dependiendo de si valoramos **qué deja el festival sobre el territorio, o bien qué deja el territorio sobre el festival**.

En el primero de los casos, estaríamos hablando de qué impacto produce tu festival sobre el lugar en el que se desarrolla y la temática que aborda. En el segundo de los casos, lo que manda como factor determinante al presentar los resultados del festival es la cantidad de audiencia que ha conseguido desplazar hacia sus instalaciones; de ello depende que en la siguiente edición el festival reciba los mismos o más apoyos, públicos o privados.

1.2. Festivales temáticos

> Musicales

Se combinan los macrofestivales como **Primavera Sound** o **Sónar**; con una gama media que cuenta con numerosos ejemplos, incluyendo el **Jazzaldia** de Donosti o el **Azkena Rock Festival**; y con otros festivales de menor tamaño pero mayor impacto sobre las comunidades de las que forma parte, como el **Zarata Fest**, un festival de música rara que se celebra en Bilbao, o el **She's the Fest**, que programa exclusivamente grupos de mujeres en contraposición a la mayoría de festivales, dominados por grupos masculinos.

> Audiovisuales

El concepto de festival audiovisual trasciende la clásica noción de festival cinematográfico. En cuanto a los **grandes festivales de cine**: **San Sebastián, Cannes, Berlín o Venecia** pertenecen a la categoría Clase A que les otorga la FIAP (Federación Internacional de Asociaciones de Productores de Films), lo cual supone un reconocimiento y un prestigio internacional que exige que las películas presentadas a concurso no hayan sido estrenadas en ningún otro festival.

Pero en cuanto a los **festivales más pequeños**, hay diversos **que cubren espectros audiovisuales que no necesariamente se pisan con la industria del cine**. Ejemplo de ello es **OVNI**, que lleva celebradas 23 ediciones en Barcelona, y que pone el foco en la migración y la colonialidad con proyectos descolonizadores que se están poniendo en práctica alrededor del mundo.



> Artes escénicas

Como en las demás categorías, hay una serie de cabezas de cartel en cuestiones de tamaño y de apoyo institucional, como podrían ser el **Festival de Teatro Clásico de Almagro** que se celebra desde 1978 o la **Bienal de Flamenco de Sevilla** que en 2016 celebra su decimonovena edición. Si hablamos de festivales de artes escénicas de menor tamaño podemos hablar de **Costa Contemporánea**, que se celebra cada final de verano en Cabo de Gata, Almería, y que lleva ya siete ediciones.

> Artes visuales

El ejemplo clásico de esta manifestación de la industria de las artes sería la **Feria Internacional de Arte Contemporáneo ARCO**, así como **PhotoEspaña** a nivel de fotografía en España o el **World Press Photo** a nivel internacional. En cuanto a festivales y ferias de menor tamaño, podemos encontrar la estimulante **Swab Art Fair de Barcelona**, que acumula nueve ediciones presentando algunas propuestas artísticas muy estimulantes. **Scarpia**, con sus jornadas de intervención en espacios urbanos y rurales, acumula ya catorce ediciones en el pueblo cordobés de El Carpio.

> Literarios

Además de las conocidas y comerciales Ferias del libro, otras propuestas como el mencionado ¡Hostia un libro!; el **Kosmópolis** en el Centro de Cultura Contemporánea de Barcelona que se denomina así mismo como la "fiesta de la literatura amplificada".

> Transdisciplinares

Aquellos que ostentan un concepto más fuerte sobre el que orientar la programación. En ocasiones, dedican cada una de sus ediciones a un tema concreto sobre el que hacer girar la programación multidisciplinar, como en el caso del festival **ZEMOS98**, que en distintas ediciones se ocupó de temas tan diversos o tienen un eje conceptual transversal a todas las ediciones, como el recientemente creado en el marco de La Casa Encendida **Princesas y Darth Vaders**, también dedicado a la visibilidad de las mujeres en los distintos espacios de producción cultural que ocupa.



Fotografía: **Julio Albarrán**

2. A qué dedicar el festival

Probablemente ya sabes a qué quieres dedicar tu festival, de hecho es el primer impulso para organizar algo, pero te recomendamos que leas bien el punto anterior de Tipos de Festivales porque hay muchas aristas en este asunto.

Te recomendamos que tengas un **concepto claro al mismo tiempo que amplio que te permita pensar y hacer cosas diferentes**. Festivales de teatro hay muchos, festivales de temática ambientalista no hay tantos, festivales de teatro participativo para tratar el cambio climático no conocemos ninguno.

Es importante **ser específico para poder diferenciar tu práctica de la oferta cultural pero también debes saber qué necesita el lugar donde vas a hacerlo**. Porque un festival de teatro en un barrio donde no hay oferta de teatro puede ser igual de novedoso que un festival dedicado a los videojuegos de realidad virtual.

Es decir que lo específico o no de tu proyecto se mide en relación con tu comunidad y con el contexto en el que lo sitúas. Aunque por otra parte, **no hay que desdeñar tampoco la potencialidad de muchos encuentros o festivales de ser capaces de generar una comunidad en torno a ellos**, donde antes no la había.

En los últimos años están surgiendo también **festivales que ponen mucho en valor un lugar concreto**, eso también es interesante. Vamos a hacer un festival de cine en este solar abandonado. Ahora mismo no tenemos claro qué tipo de cine es más apropiado para el sitio pero **sí tenemos claro que estamos luchando por recuperar espacios abandonados para ser gestionados y disfrutados por la ciudadanía**. En este caso, el festival es una herramienta de visibilización de estas reivindicaciones.

De cualquier manera la elección de un tema o un tipo de festival es algo que debe evolucionar con los años y aunque es importante mantener cierto grado de uniformidad **tampoco hay que tener miedo a hacer cambios en las cosas más importantes**.

Ese diálogo es crucial para la propia supervivencia de tu actividad en el tiempo. **No dudes tampoco en preguntar a tus participantes y público por estas cuestiones**.



Fotografía: **Julio Albarrán**

3. Cuándo celebrarlo

La elección de las fechas puede partir bien de las necesidades o condiciones personales de quienes lo organizan o bien de un estudio pormenorizado de cuándo es mejor hacerlo en función del resto de la oferta cultural de tu ciudad, del clima o los periodos vacacionales.

Hay **algunas cuestiones evidentes**:

- ¿vives en un lugar lluvioso y quieres hacer un festival de calle?
- ¿se queda tu pueblo vacío en época de vacaciones?
- ¿has pensado aprovechar tu tiempo de vacaciones para organizarlo todo con más tiempo?
- ¿has mirado la agenda de otros festivales o actividades culturales ya arraigadas que puedan estar destinados al público potencial al que tú quieres dirigirte?

Estas preguntas, que podrían parecer un punto de partida inexorable, a veces no están presentes en la fase embrionaria del proceso. Así que si no queremos llevarnos sorpresas desagradables, antes de elegir la mejor fecha **tendremos en cuenta el contexto en el que nos movemos**, visitaremos otros eventos y festivales que se celebren cerca y estudiaremos de primera mano la respuesta del público.

Otro aspecto bastante incontrolable pero al mismo tiempo muy determinante es **que dependas de financiación pública para poder hacerlo**. Es habitual en estos casos pienses que es mejor retrasar la realización de tu evento hacia final de año ya que a esas alturas ya tendrás el dinero. Error. La experiencia nos dice que el dinero no tiene por qué llegar, sin embargo esa idea ha provocado que se concentren el mayor número de festivales y eventos en el segundo semestre del año, con lo cual suele haber pocos huecos de programación, además de una saturación inasumible para los públicos.

En cualquier caso, como te decíamos más arriba, ninguna decisión es irrevocable. Siempre puedes cambiar de fecha. Hacer este tipo de cambios a veces da vértigo, pero aquí el ensayo-error también es importante con el fin de dar con la mejor fórmula para tu festival.



Fotografía: **Julio Albarrán**


Fotografía: **Julio Albarrán**

4. Apoyos institucionales

Ojalá esta pregunta la pudieras resolver de manera sencilla. A veces contar con apoyos institucionales no es una opción, forma parte de una convicción clara y no pasa nada, es algo que ya tienes resuelto: *no voy a pedir ayuda a ninguna administración o institución*. Pero existen pocos casos de autogestión exclusiva. Si, por otra parte, la supervivencia de tu propuesta y **tu concepción inicial parte desde una lógica de coproducción, te recomendamos saber diferenciar tres tipos de apoyos**:

> Apoyo en especies

En este punto vas a encontrar más facilidades que en el apoyo económico pero debes ser consciente de que **las infraestructuras públicas que ya existen debe ser lugares abiertos a las propuestas que emerjan de la ciudadanía**. Así que, si hay un teatro, una sala o un espacio para organizar un taller que necesites no dudes en solicitarlo, una administración pública debe argumentar por qué no te lo ceden si está disponible. El apoyo en especies también puede darse en otro tipo de cuestiones materiales: imprentas públicas que no te cobran por imprimir tus carteles o programas de mano, equipos de sonido, escenarios u otro tipo de necesidades técnicas que sean propiedad de las instituciones y puedan cedértelas, así como proporcionarte apoyo con personal de la administración que te ayude a desarrollar la actividad, ya sea por temas de cortes de tráfico, protección civil, limpieza, seguridad, etc.

> Apoyo económico

Normalmente existen tres vías para recibir dinero por parte de administraciones públicas o instituciones privadas, ya sean fundaciones o marcas:

- **Subvenciones por concurrencia competitiva**, suelen ser sectoriales y las hay a nivel internacional (por ejemplo el Fondo Internacional para la Diversidad Cultural de la UNESCO), a nivel europeo (en el programa Europa Creativa puedes encontrar más información), a nivel estatal que se concentran en diferentes sectores del Ministerio de Cultura y en los institutos correspondientes: ICAA (cine y artes audiovisuales) e INAEM (mú-

sica y artes escénicas), y a nivel de comunidades autónomas, diputaciones y ayuntamientos que tienen cada una de ellas sus propias normas y convocatorias. El Gobierno de España **edita quincenalmente un boletín electrónico** con ayudas y becas cuya revisión puede ser de utilidad.

- **Convenios específicos de apoyo y patrocinio**. Suelen darse tras una negociación concreta con la administración, firmáis un acuerdo para que la administración os aporte una serie de recursos económicos, y también se recogen ahí las aportaciones en especies, ya sea mediante la justificación de dicho convenio o porque existe una discrecionalidad concreta por parte de la administración para otorgaros una subvención nominativa. Este último procedimiento debe ser aprobado en los presupuestos generales y tiene un largo recorrido para aquellos festivales que ya llevan mucho tiempo consolidados.

- **Que la actividad forme parte de la programación pública**. Es decir, que la administración sea quien pague los contenidos de tu festival. Esta fórmula se usa para pagar a los propios promotores del festival o para pagar directamente a artistas o compañías que la propia institución formalmente programa en sus espacios. Es lo que se conoce como contratación artística y también surge del diálogo y la confianza entre la institución y el promotor de dicha actividad. Esta fórmula es normalmente la más ágil para conseguir el dinero pero también requiere de unos elementos concretos regulados en la ley de contratos con la Administración Pública.


Fotografía: **Julio Albarrán**

> Respaldo institucional

Cualquier iniciativa que surja de la ciudadanía debería ser tratada con el máximo respeto y con todo el apoyo posible, pero no es lo habitual. **A veces, las administraciones han entendido que los festivales de iniciativa ciudadana no tienen la calidad que se les presupone** y/o son vistos como competencia.

Esto entendemos que pueda ocurrir con grandes promotores depredadores, como decíamos antes, pero con pequeñas iniciativas surgidas de la base no tiene sentido. Este respaldo institucional debería atender a cuestiones de representatividad, **con el apoyo de una institución se puede abrir la puerta de otras**, de hecho es condición sine qua non en muchas convocatorias públicas; pero **también debería atender a cuestiones de apoyo moral, de cuidado y de corresponsabilidad**.

También es de destacar el fenómeno **crowdfunding, micromecenazgo o financiación colectiva**, del que muchos eventos y festivales se han empezado a beneficiar en los últimos tiempos. Mediante plataformas especializadas, se pide a potenciales usuarios del festival que donen dinero a cambio de recibir algún tipo de recompensa. Algunas páginas de referencia son **www.goteo.org**, **www.lanzanos.com** o **www.verkami.com**.

En cualquier caso, hay que dejar claro que **no es fácil conseguir subvenciones o convenio**s, y lo que es más preocupante, **es difícil conseguir el apoyo institucional**. Como consejos, que no son recetas universales, podemos anotar que los proyectos que suelen tener apoyo son:

- **Innovadores y diferenciados** por su temática, lugar, público etc.
- **Forman parte de redes nacionales e internacionales** que ponen en valor internacionalmente el trabajo que se hace de manera local.
- **Cuentan con recursos y apoyo de las instituciones locales**.

5. Cómo organizar el equipo de trabajo

El equipo humano es lo más importante de cualquier producción cultural. Este **debe ser profesional, pero eso no quiere decir que tenga que ser todo construido desde una lógica empresarial**. Ser profesionales es conocer bien lo que hay que hacer y tener capacidad para aprender aquello que no sabes hacer. Saber consultar a quien puede ayudarte y construir un equipo que entienda y comparta los valores del proyecto.





Estos equipos se reúnen y toman acta de las decisiones que se van acordando. Asímismo, **el equipo completo debe reunirse según las necesidades que requieran de ser puestas en común por todas las partes**. Puede haber una persona que coordine o dirija que todos los equipos vayan a buen puerto, pero hay que huir de los personalismos y, si hay reuniones periódicas para coordinar los equipos, no es necesaria una figura en la cima de la pirámide.

El equipo de personas que pueden formar parte de un organigrama de un festival dependerán de las complejidad del mismo y de la capacidad de movilización que tenga, así como de la capacidad de retribuir económicamente dicho trabajo.

Es importante que todos los trabajos sean remunerados de la manera más justa posible, y todas las personas que trabajan en un festival deben tener cubiertos sus seguros sociales, sobre todo porque hay riesgos laborales que deben ser cubiertos. Debe ser una **responsabilidad de los organizadores que todo artista o persona que forme parte del equipo humano tenga cubierto los aspectos legales que le correspondan**. Este asunto es bastante complejo y lo ideal es contar con una Asesoría Técnica y Jurídica para que se apliquen algunos de los convenios laborales que regulan las diferentes profesiones. Es un problema el que **no exista ningún convenio específico con la gestión cultural** y por ello podrían aplicarse algunos de estos:

- Para temas musicales **"Convenio de salas de fiestas, conciertos y discotecas"**.
- Para temas audiovisual **"Convenio de exhibición cinematográfica"**.
- Para artes escénicas existen **estos convenios en la Unión de Actores y Actrices**.
- Para mediación y animación sociocultural podría usarse el **"Convenio colectivo del sector ocio educativo y animación sociocultural"**.

Sabemos que **organizar un festival implica mucho trabajo voluntario, muchas más horas que las que aparecen en un convenio**, y muchas veces se recurre a estudiantes o personas en prácticas. Estos "voluntarios culturales" deben tener las mismas condiciones de cualquier trabajador o trabajadora y hay que evitar siempre la explotación laboral y las malas praxis.

6. Cómo organizar los recursos materiales y económicos

Tener un presupuesto ordenado y accesible a los diferentes equipos de trabajo es muy útil. A veces la gestión económica es algo que dejamos de lado porque nos parece complicada pero para organizar un evento de estas características es importante que las personas que sean responsables de equipos o departamentos tengan acceso y control a la información presupuestaria. Para conocer los límites y las condiciones presupuestarias.

Lo habitual es que la persona dedicada a la administración se encargue de coordinar que el presupuesto esté lo más detallado posible, por ello os pasamos a continuación un modelo posible que contempla ingresos y gastos. Se trata de un **documento de Google** con comentarios.

En las filas se incluyen los conceptos, normalmente incluyendo los impuestos, y en las columnas **se puede utilizar la columna de estimado para hacer una valoración ideal y luego en confirmado las cantidades reales**. Eso permite controlar desviaciones en el propio documento.

Este es solo un modelo, **cualquier hoja de presupuesto será válida para hacer un evento de estas características**.



	A	B	C	D	E	F
1						
2	*Nombre del Festival*	Estimado	Confirmado	Desviaciones	Comentarios/Detalles	
3						
4	ENTIDAD QUE RECIBE LOS FONDOS					
5	Fecha del Presupuesto					
6	Fechas importantes/Deadlines					
7	Fecha negociada de cobro (estimación)					
8	Persona de Contacto para seguimiento					
9–10	Margen de proyecto	0,00 €	0,00 €	0,00 €	Para saber si hay desfase entre ingresos y gastos	
11–12	Ingresos totales	0,00 €	0,00 €	0,00 €		
13	Por contratación	0,00 €	0,00 €	0,00 €		
14				0,00 €		
15				0,00 €		
16				0,00 €		
17	Subvenciones	0,00 €	0,00 €	0,00 €		
18				0,00 €		
19				0,00 €		
20				0,00 €		
21	Otros (en especies o colaboraciones)	0,00 €	0,00 €	0,00 €		
22				0,00 €		
23				0,00 €		
24				0,00 €		

	A	B	C	D	E
1					
2	*Nombre del Festival*	Estimado	Confirmado	Desviaciones	Comentarios/Detalles
3					
25–26	Gastos Totales	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
27	Honorarios Profesionales del equipo	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
28				0,00 €	
29				0,00 €	
30	Seguros sociales				
31				0,00 €	
32	Transporte (viajes, alquileres de coches, etc)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
33				0,00 €	
34				0,00 €	
35				0,00 €	
36	Alojamiento y dietas	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
37				0,00 €	
38				0,00 €	
39				0,00 €	
40	Comunicación/Publicidad	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
41				0,00 €	
42				0,00 €	
43				0,00 €	
44	Honorarios de artistas e invitados	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
45				0,00 €	
46				0,00 €	
47				0,00 €	
48	Equipamiento técnico	0,00 €	0,00 €	0,00 €	



7. Retorno social y su relación con la comunicación

Un tema muy importante es **entender el Festival como un dispositivo que genera retorno social**. Evidentemente, esto tiene poco sentido en los Festivales que están pensados como grandes objetos consumibles donde lo fundamental es generar entretenimiento. Por supuesto, no hay entretenimiento que no genere unas determinadas relaciones sociales. Pero aquí hablamos de la necesidad de pensar el Festival en relación a un determinado contexto político, económico y social. Si la voluntad es la de insertar nuestro Festival bajo un prisma en el que pretendemos favorecer socialmente, la idea de retorno es fundamental en relación a la idea de recursos invertidos para hacerlo.

Pongamos como ejemplo un Festival que está organizado con recursos netamente públicos pero organizados por una entidad privada, una ONG. ¿Qué responsabilidad tiene el Festival con respecto a las actividades que organice y en relación al dinero público? Pues evidentemente todas las que se le suponen a un servicio público: universalidad, accesibilidad, etc.

Pero si, como comentábamos anteriormente, resulta que la particularidad de nuestro Festival es que atiende a una minoría (social, cultural, la que sea), quizás el evento en sí mismo no pueda responder a esas cuestiones, pero sí la documentación.

La documentación de un evento (textual, gráfica, audiovisual) suele ser una de las herramientas más poderosas para garantizar la accesibilidad posterior a parte de lo sucedido en nuestro evento. El prima tradicional tiene a pensar la documentación como un sistema de promoción. Y lo es y lo debe ser. Pero también puede ser un sistema de evaluación o incluso de ampliación accesible de lo sucedido en el Festival.

Si, por ejemplo, lo que proponemos es que nuestro pequeño Festival dedicado a cortometrajes documentales sobre el Sahara esté ligado a un grupo de investigación de la Universidad que pueda escribir varias reseñas periodísticas sobre lo sucedido, la documentación ya no será simplemente un dispositivo de promoción, sino también un espacio para divulgar con otro tono lo sucedido en nuestro evento.

Esta concepción **prioriza la concepción de toda la comunicación del Festival como contenido en sí mismo**. Al pensar en la comunicación (incluyendo la documentación) como con-

tenido, ésta queda desprovista de su original sentido instrumental, pudiendo encarnarse en otro tipo de formatos en los que pueda tener entidad propia como objeto relacional, creativo, etc.

Todo ello, incidiendo de nuevo en que **cualquier Festival debería tener una cierta responsabilidad por intentar archivar a largo plazo los conocimientos que genera**. Sabiendo que esta tarea es utópica desde un inicio (puesto que es imposible pretender empaquetar la producción de significado y las relaciones sociales que se producen durante un evento), sí que puede intentar sistematizarse la documentación de ciertos aprendizajes que funcionan a modo de retorno social.

8. Algunos consejos

Hacer un Festival no es, como has podido comprobar a lo largo de lo que lleves leído, como producir una mesa. **Se ponen en juego muchas voluntades y mucho esfuerzo**. Muchos cuerpos llevados al límite pero, sobre todo, muchas subjetividades.

Más allá de un romanticismo más propio de la literatura de emprendizaje, llegar hasta ese punto requiere **haber cuidado muchísimos detalles**. Y los detalles requieren fundamentalmente de tres cuestiones.

> Cómo entendemos el festival

No concebir el Festival como un hotel sino como un hogar a compartir.

Evidentemente, hay muchos condicionantes que pueden determinar qué ambiente va a crearse en tu Festival. No es lo mismo pensar en el Sónar que pensar en un Festival de Música en el que se invite a músicos que solamente utilicen instrumentos a partir de material reciclado. **La escala es muy importante de cara a pensar cómo queremos abordar la gestión de la hospitalidad**.

Pero más allá de esos condicionantes, hay una decisión política en el hecho de querer hacer de nuestro Festival un lugar habitable. Y no siempre tiene que ver con recursos. De ahí que usemos la metáfora del hotel frente al hogar. ¿O no te has sentido mejor atendido a veces en una modesta casa que en un hotel de lujo?



Fotografía: **Julio Albarrán**



> Dedicación

Dedicar tiempo y recursos a rastrear y cuidar todo lo que pueda parecer secundario.

Los detalles que nos permiten generar un ambiente hospitalario tiene dos herramientas fundamentales: la pedagogía de la pregunta y el Rider técnico.

La **pedagogía de la pregunta**, más allá de una metáfora o de una secta latinoamericana que aboga por la educación radical, es un **instrumento fundamental que debe ayudar a ir solventando todas las dudas que puede haber alrededor de la celebración de un evento**. Pongamos como ejemplo un simple concierto. Supongamos que ya tenemos confirmada una pequeña sala pública cedida por el ayuntamiento y que ya tenemos confirmado al grupo, formado por 4 integrantes con sus respectivos instrumentos. Comienzan las preguntas:

- Si el grupo pide hacer una prueba el día de antes, ¿disponemos de la sala también? ¿necesitamos pedir algún permiso? ¿hay que contratar personal extra para ese día?
- Si el grupo llega tarde el día de antes del concierto y no tiene sitio para dejar su material, ¿dónde podemos dejarlo? ¿es cómodo para ellos dejarlo en el lugar en el que se hospeden? ¿qué otras alternativas tenemos?
- Teniendo en cuenta que contamos con un aforo de 150 personas con sillas y de 200 sin sillas, ¿qué decisión tomamos dependiendo de la comodidad del público?

Y así sucesivamente... En ocasiones, dar respuesta a una pregunta nos lleva a otra nueva. Y es responsabilidad de quien produce un Festival tratar de rastrear todas las cuestiones sobre las que pueda intervenirse para que todo fluya lo mejor posible.

El **Rider técnico** suele ser un **documento muy útil para abordar gran parte de las preguntas con respecto a los invitados al Festival**. Se trata de un documento donde volcar:

- El acuerdo económico al que se haya llegado, detallando formas de facturación, plazos de pago, etc.
- Información cerrada sobre desplazamientos desde el lugar de origen hasta donde se celebra la actividad, así como sobre los desplazamientos internos (¿los realiza un runner? ¿cómo se llama? Si cogen taxi, ¿pueden pasar el ticket para que le sea abonado?).
- Información sobre los lugares donde se desarrolla el Festival y los horarios.
- Teléfonos de contacto.
- Lugares donde almorzar o cenar, ya sean oficiales del Festival o sugeridos por la organización.
- Cualquier otra información que consideremos relevante.

Este documento suele ser elaborado durante un tiempo y lo suyo es enviarlo con un poco de antelación, una vez toda la información está confirmada.

> Evaluación y autocrítica

Evaluar las decisiones tomadas e implantar la autocrítica como modelo de trabajo

Evaluar es fundamental en cualquier proceso de producción cultural. En ocasiones, pudiera parecer que es complicado objetivar ciertas cuestiones (sobre el impacto que pueda tener en una persona una obra de teatro, por ejemplo). Pero para eso es bueno hacer evaluaciones cuantitativas y cualitativas.

Un modelo sencillo que puede adoptarse es realizar una **encuesta de satisfacción entre el público**. Es cierto que abrir este tipo de canales nunca va a proporcionarnos una radiografía completa, pero sí puede servir para darnos pistas que nos ayuden a hacer una mejor evaluación de un evento.

Otra herramienta fundamental son las **evaluaciones personales**. En ocasiones, un incidente de producción no es visto ni vivido de la misma forma por parte de quien está implicado que de quien no lo está. Combinar ambas visiones suele dar una perspectiva completa de por qué ha podido suceder algo, ya fuera un error o un acierto. Este tipo de evaluaciones es importante que se hagan recién terminado el Festival y que tengan una serie de pautas, tales como hacer una breve cronología o responder a una serie de preguntas. Suele suponer un esfuerzo extra, pero si está incluído como parte del trabajo acordado, suelen dar muy buenos resultados.

Implantar un espíritu de autocrítica y de escucha activa es fundamental para que nuestro Festival crezca y mejore. No sirve de nada ser hooligans de nuestra propia actividad. Debemos saber reconocer los errores o también matizar las críticas en caso de que algo haya sido un accidente o simplemente un imprevisto. Generalmente no hay errores individuales, casi todo en la producción de un Festival responde a la concatenación de responsabilidades que terminan poniendo el foco en lo colectivo.



RESUMEN

1 Tipos de festival

2 Temática y fechas

3 Apoyos institucionales

4 Organización

1. Equipo de trabajo
2. Recursos materiales y económicos

5 Retorno social

6 Evaluación y autocrítica

CONSEJOS

No concebir el Festival como un hotel sino como un hogar a compartir:

hay una decisión política en el hecho de querer hacer de nuestro Festival un lugar habitable. Y no siempre tiene que ver con recursos.

Dedicar tiempo y recursos a rastrear y cuidar todo lo que pueda parecer secundario:

los detalles son los que nos permiten generar un ambiente hospitalario.

La pedagogía de la pregunta:

instrumento fundamental que debe ayudar a ir solventando todas las dudas que puede haber alrededor de la celebración de un evento.

El rider técnico:

un documento muy útil para abordar gran parte de estas preguntas con respecto a los invitados al Festival.

Documentar un evento:

textos, fotos y vídeos son herramientas poderosas para garantizar la accesibilidad posterior a parte de lo sucedido.

Evaluar las decisiones tomadas:

Un modelo sencillo que puede adoptarse es realizar una encuesta de satisfacción entre el público.

Implantar la autocrítica como modelo de trabajo:

un espíritu de autocrítica y de escucha activa es fundamental para que nuestro Festival crezca y mejore.

RECURSOS

- ## Guía para asociaciones

  Guía, formación y asesoramiento de asociaciones, fundaciones, ONGs y Entidades No Lucrativas: legislación, fiscalidad, contabilidad, voluntariado, recursos humanos…

  http://www.asociaciones.org/

- ## Plataformas de crowdfunding

  https://www.goteo.org/

  http://www.lanzanos.com/

  https://www.verkami.com/

- ## Materiales del curso de cooperativismo cultural

  http://www.nativa.cat/2016/11/materials-del-curs-de-cooperativisme-cultural/

- ## Encuentro de Cultura y Ciudadanía

  Archivo Audiovisual del Encuentro de Cultura y Ciudadanía organizado por el Ministerio de Cultura

  http://www.mecd.gob.es/cultura-mecd/en/areas-cultura/cooperacion/mc/encuentro-cultura-local/archivo-audiovisual.html

- ## Buenas prácticas en la cultura española

  http://www.culturaybuenaspracticas.org/buenas-practicas

- ## Manual de buenas prácticas para la contratación en el sector musical

  http://promocionmusical.es/manual-buenas-practicas-contratacion-sector-musical/


LA AVENTURA
DE APRENDER